

ALX-en, den smarteste måten å gjennomføre medarbeider- undersøkelser på



TNS Gallup - 2016



1

Bakgrunnen for ALx



Bakgrunnen for ALx

TNS Gallup har gjennomført medarbeiderunderundersøkelser i det norske markedet i **mer enn 30 år**, og har i løpet av disse årene utviklet **flere modeller og standardløsninger** som har vært solgt i det norske markedet i denne perioden. Gjennom TNS Gallups internasjonale kontakter har vi også hatt tilgang til konsepter utviklet i andre land.

Eksempler på modeller vi har benyttet er **TNS Gallups Primærdrivere** (2003); en egen **Engasjementsmodell** utviklet for DIFI for måling av arbeidsmiljøet blant statsansatte (2012), **VOICE-modellen** utviklet av TNS SIFO i Sverige (fra 1990-tallet); samt **HiPO-modellen** som er en omforent modell på tvers av fagmiljøene i Sverige, Tyskland og USA (2010). I tillegg har TNS utviklet valide og innsiktsfulle driveranalyser i form av analysetilnærmingen knyttet til **TRI*M-konseptet**.

ALx-modellen er en moderne modell utviklet av TNS Gallup i 2014. Modellen er på mange måter syntesen av all erfaringen TNS Gallup har tilegnet seg gjennom årene, samtidig som vi har sørget for at modellen har god teoretisk forankring i moderne arbeidslivspsykologi, dvs. primært teori knyttet til jobbengasjement og positiv psykologi.

Denne presentasjonen presenterer **ALx-modellen**.

Hva er jobbengasjement?

«Jobbengasjement er en positiv, affektiv-motiverende helhetstilstand, kjennetegnet av energi, dedikasjon og fordypning».

Schaufeli et al. 2001





JOBENGASJEMENT

Optimisme

Indre motivasjon

Glød

Positivitet

Drivkraft

Arbeidsglede

Arbeidsflyt

Dedikasjon

Begeistring

Entusiasme

Lidenskap

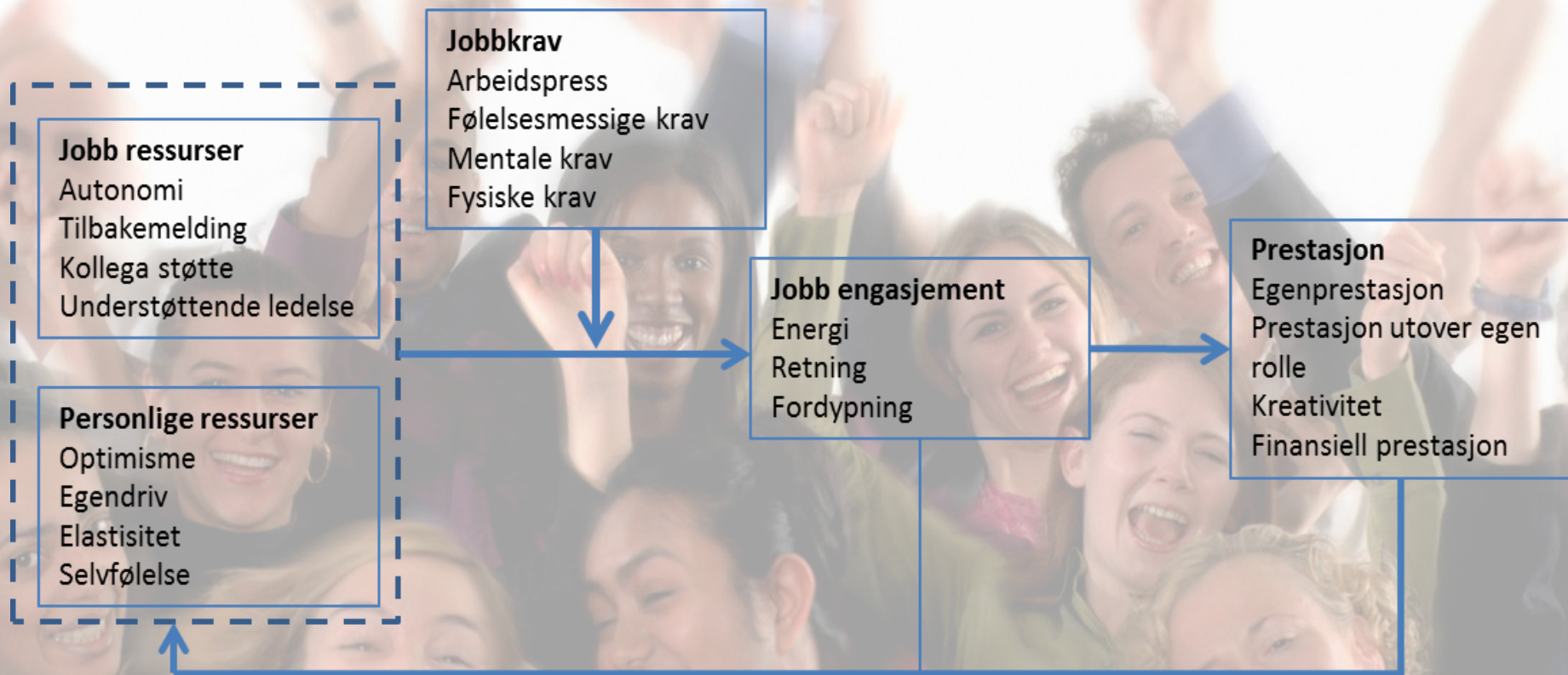
Energi

Godt humør

Absorpsjon

Humor

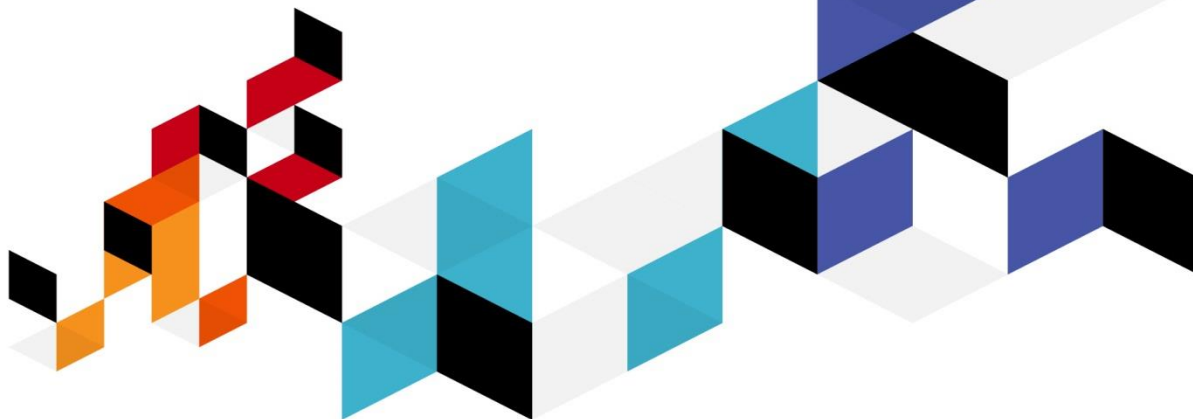
En helhetlig jobbengasjementsmodell



En helhetlig jobbengasjementsmodell (basert på Bakker og Demerouti, 2007)

2

Vår tilnærming



Vår tilnærming

Engasjement

Engasjement er et begrep som beskriver både en *tilstand*, og en *atferd*. Det finnes hittil ingen generell akseptert definisjon av begrepet, men flere enes gjerne om at engasjement har en individuell og kollektiv dimensjon, og flere undersøkelser har vist at det individuelle engasjementet påvirker individuelle prestasjoner i sterkere grad enn det tradisjonelle trivselsmålet som har vært rådende i de mest vanlige medarbeiderundersøkelsene fram til nå.

Fordi engasjementet er smittsomt, forsterkes effekten eksponentielt i en gruppe eller team. Undersøkelser viser også at engasjerte medarbeidere er mer lønnsomme, mer kunde-/brukerorienterte, skaper færre ulykker og at det er mindre sjanse for at de forlater virksomheten. De har ofte også en begrunnelse for å jobbe i virksomheten som stemmer godt med virksomhetens eget verdisett.

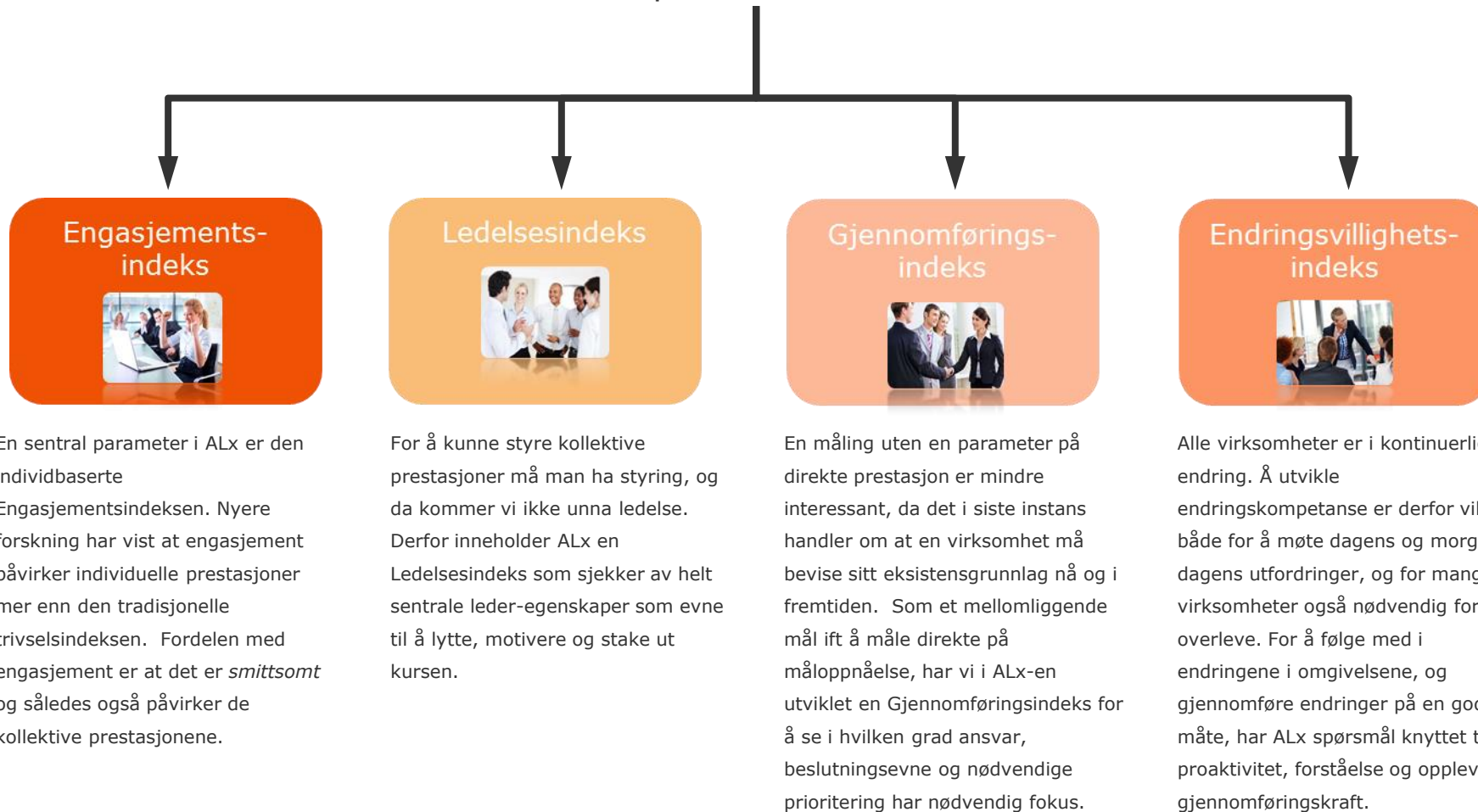
Vår tilnærming

Engasjement

TNS har utviklet en **Engasjementsindeks** som går utover vanlige medarbeidertilfredshetsindekser i det den nettopp fanger opp de mer emosjonelle dimensjonene i arbeidsforholdet. De virksomhetene som har medarbeidere hvor flertallet skårer høyt på denne indeksen øker sjansen for å kunne frigjøre sitt potensiale for rask vekst og økt produktivitet. Vår teoretiske forankring er nært knyttet til miljøet ved universitetet i Utrecht som har jobbet med **«Utrecht Work Engagement Scale»**. De definerer jobbengasjement som en *positiv, affektiv-motiverende helhetstilstand, kjennetegnet av energi, dedikasjon og fordypning*.

Forklaring av indeksene

Fire primære indekser



Vår tilnærming

ALx - spørsmålene i kjernemodellen

Engasjementsindeksen



Engasjementsindeksen består av følgende spørsmål:

- Jeg gleder meg til å gå på jobben
- Jeg er sterkt engasjert i jobben og oppgavene mine
- De målene vi har satt oss motiverer meg til å gjøre en ekstra innsats
- Jeg er stolt av å være ansatt i [virksomheten]

Ledelsesindeksen



Ledelsesindeksen består av følgende:

- De tilbakemeldinger jeg får fra min leder motiverer meg til å gjøre en bedre jobb
- Jeg opplever at mine meninger og innspill blir ivaretatt av min leder
- Min leder setter klare mål for hva vi skal oppnå på vår arbeidsplass

Vår tilnærming

ALx - spørsmålene i kjernemodellen

Gjennomføringsindeksen



Gjennomføringsindeksen består av følgende spørsmål:

- Her hos oss er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene
- Vi gjennomfører det vi har besluttet
- Vi prioriterer på en slik måte at vi skaper gode resultater

Endringsvillighetsindeksen



Endringsvillighetsindeksen består av følgende spørsmål:

- Her hos oss blir endringer forklart på en slik måte at jeg forstår behovet for at de blir gjennomført
- Min nærmeste leder gjennomfører endringer på en god måte
- I vår enhet leter vi aktivt etter nye og bedre løsninger til det beste for våre kunder og virksomheten

Prestasjonsindeksen (stilles kun til ledere med prestasjonsansvar, og stilles ikke i undersøkelsen som gjøres i samarbeid med HR Norge):

- Ble det fastsatt konkrete mål for hvilke resultater din arbeidsplass skulle oppnå siste? *Med mål mener vi alle former for kvantitative [som er målbare] eller kvalitative [ikke nødvendigvis målbare] mål/aktiviteter som gjaldt for siste år.*
- Ut i fra en samlet vurdering for din arbeidsplass; hvordan presterte dere [ligger dere an] ift. målene dere satte [har satt] dere for siste år?

Vår tilnærming

ALx - utvidet modell

ALx - modellen er skalerbar og kan tilpasses. Indeksene utgjør kjernemodellen. I tillegg har vi i utarbeidet driverspørsmål knyttet til ulike områder. Vi har to sett drivere, rangert etter viktighet: *primærdrivere* og *sekundærdrivere*. Vi kaller disse utvidede modellene for ALx+ og ALx++.

- **ALx:** Dette er **ALx kjernemodell**, som vist på tidligere sider.
- **ALx+:** Dette er **ALx kjernemodell + primærdrivere**. Hvis man legger til driverspørsmål knyttet til hhv. jobbinnhold, kompetanseutvikling, nærmeste leder (mer i detalj), samspill og kultur (til sammen 18 spørsmål), kan dette måleverktøyet brukes som en fullverdig arbeidsmiljøundersøkelse i egen virksomhet. Valget av disse temaene har sin teoretiske forankring i de seneste par årenes fokus på positiv psykologi, som heller ser på hva som driver – heller enn hva som hemmer - jobbengasjementet. Dette er på mange måter de *viktigste* driverne.

Vår tilnærming

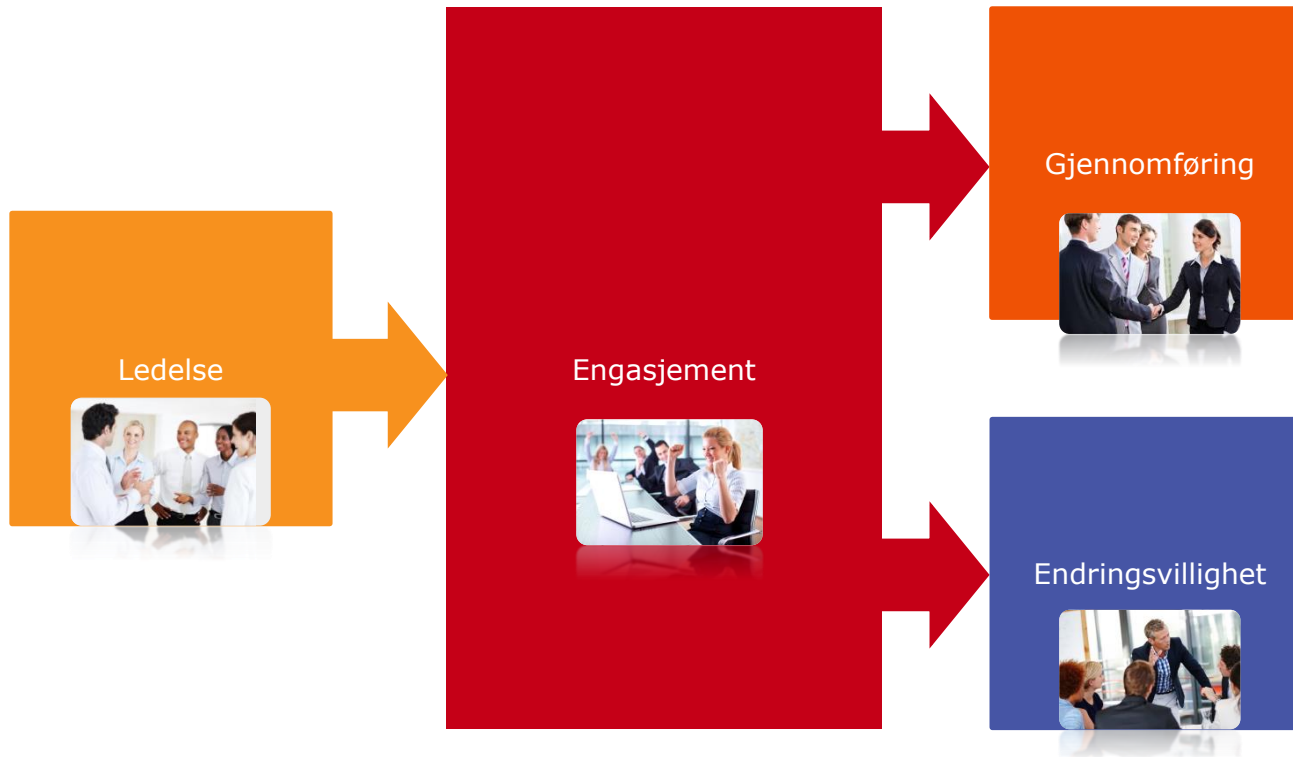
ALx - utvidet modell

- **ALx++:** Dette er **ALx kjernemodell + primærdrivere + sekundærdrivere**. Dette er drivere knyttet til strategi og mål, verdier, kunnskap om kunder og omgivelser, fornying og innovasjon, organisatorisk effektivitet, tillit, og samarbeid og ressursutnyttelse (til sammen 17 spørsmål). Disse temaene har sin teoretiske forankring i primært business- og ledelseslitteratur. De dekker inn eventuelle øvrige, ønskelige system-, struktur- og prosessområder.

Modellene på de neste sidene viser visuelt ALx, ALx+ og ALx++, og sammenhengene mellom de ulike områdene som måles.

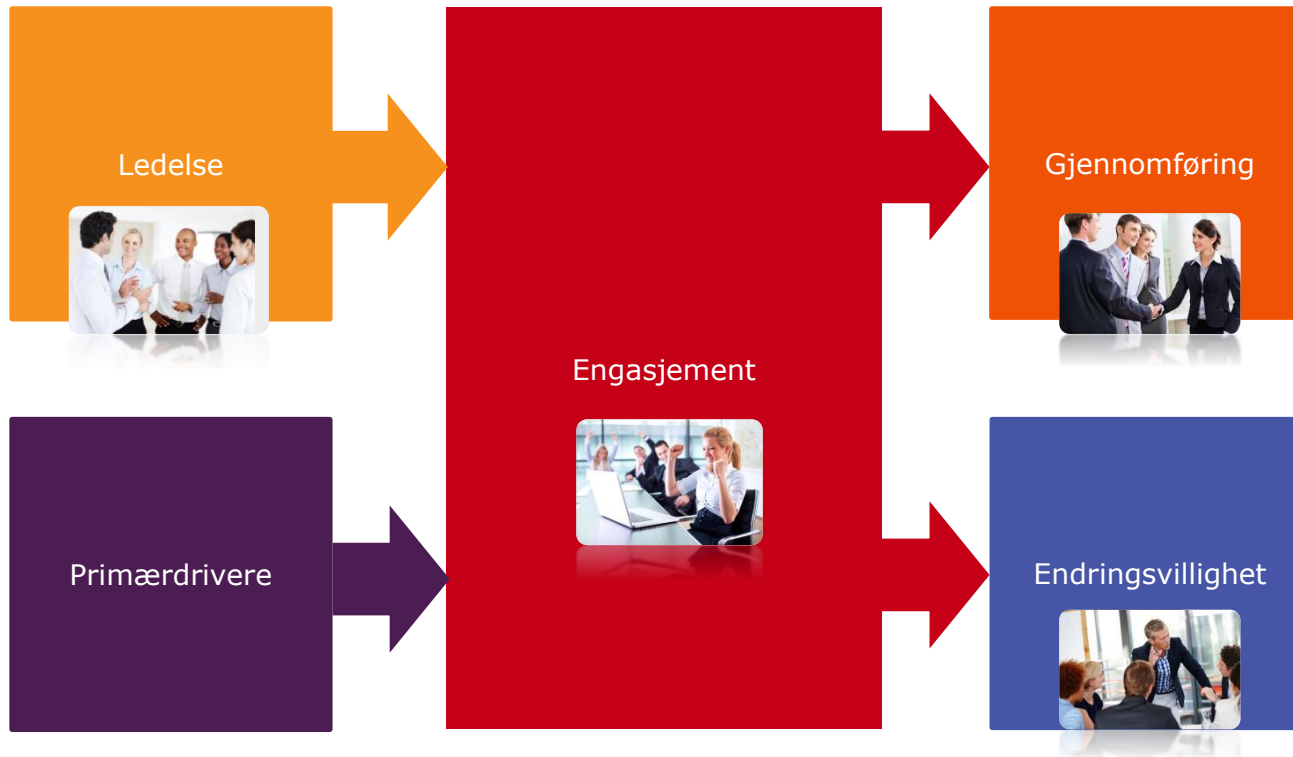
Vår tilnærming

ALx (kjernemodell)



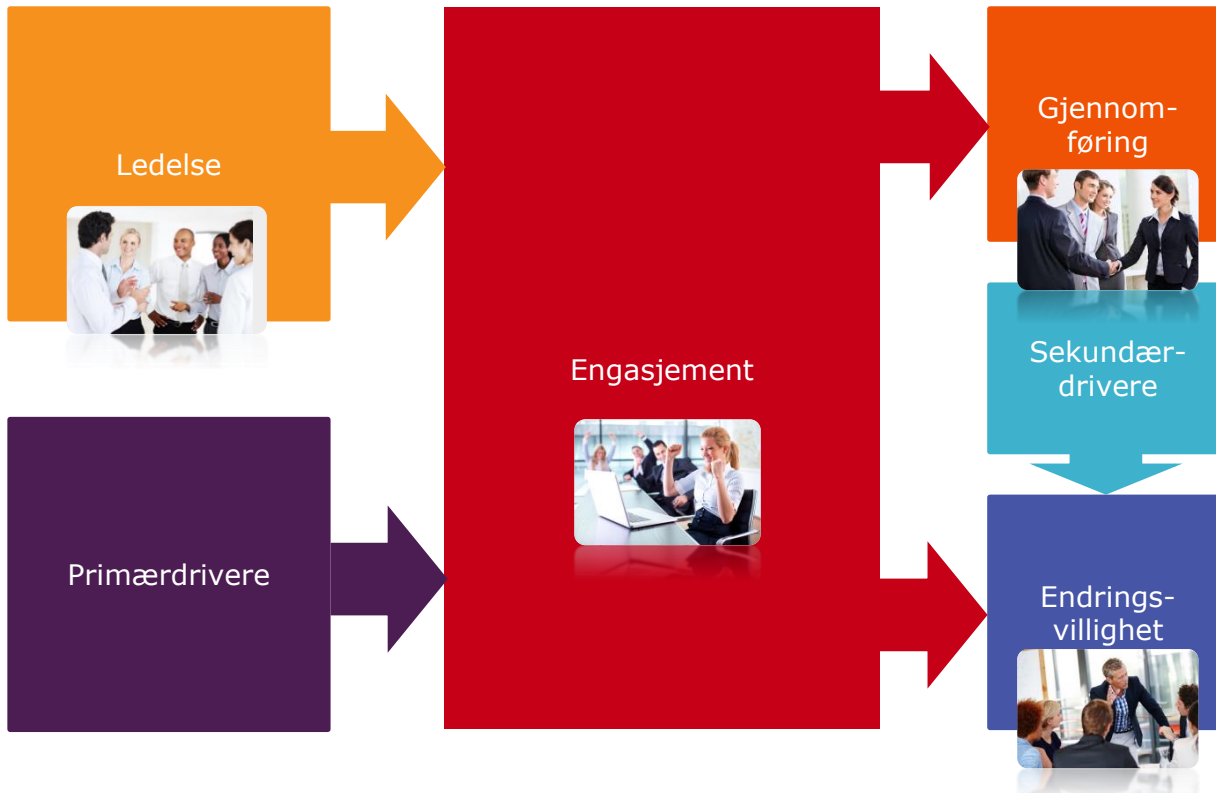
Vår tilnærming

Alx+ (kjernemodell + primærdrivere)



Vår tilnærming

Alx++ (kjernemodell + primærdrivere + sekundærdrivere)



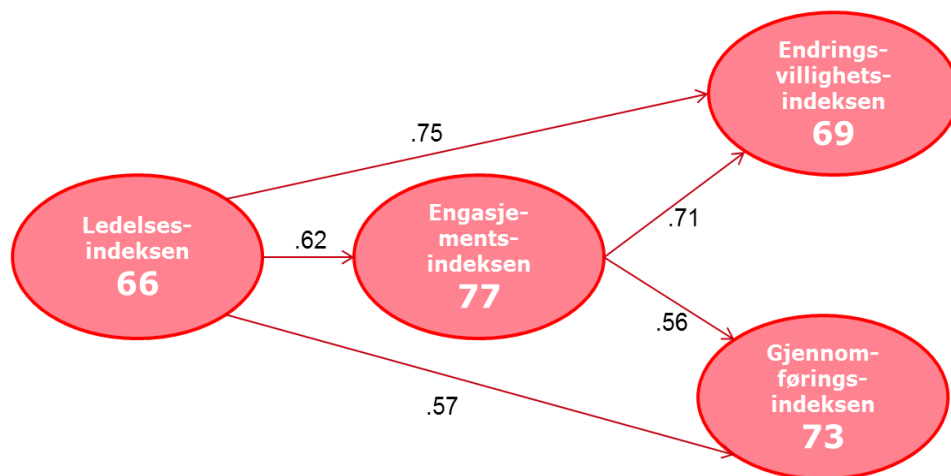
Hvordan tingene henger sammen

Tar vi utgangspunkt i disse fire indeksene, er det i første omgang mulig å lage en generisk modell for hvordan de henger sammen.

Som man ser har Ledelsesindeksen både en selvstendig påvirkning på Engasjementsindeksen (tallene er korrelasjoner, men vi tolker kausaliteten i pilens retning), samtidig som den har en større påvirkning på Endringsvillighetsindeksen og en neste like stor effekt på Gjennomføringsindeksen. Ledelse vil derfor naturlig komme ut som *viktig* i de fleste analyser hvor vi lar denne modellen ligge til grunn.

Forsøker vi å modellere inn temaene knyttet til driverne inn i overnevnte modell, vil det være effekten av dem på Engasjementsindeksen som vil være mest sentral.

Vi har også muligheten til å genere plott som raskt hjelper virksomheten til å se hvilke typer tiltak den bør prioritere.



Generisk modell som viser hvordan indeksene henger sammen. Data for Norges yrkesaktive befolkning, privat sektor, rapportert våren 2015.

Vår tilnærming

ALx - skreddersøm og tilpasninger

I mange organisasjoner vil ikke en standardmodell være utfyllende for alle de utfordringer organisasjonene står overfor. Viktigheten av skreddersøm, dvs. fleksibilitet og skalerbarhet, står derfor sentralt.

ALx kan benyttes som et utgangspunkt/grunnstamme i en undersøkelse. Det kan utvikles egne spørsmål som direkte fanger opp de konkrete områdene som er ønskelig å måle. I den grad man ønsker å videreføre spørsmålsstillinger fra tidligere målinger, er dette fullt mulig. Vi anbefaler gjerne indekser/spørsmål som er riktig for kundens organisasjon – basert på deres behov og karakter.

Det er videre viktig at respondentene kjenner seg igjen i spørsmålene som stilles, og at de oppleves som relevante og meningsfulle å svare på. TNS sørger for å tilpasse spørsmålene så de fungerer i praksis, samt at de har nødvendig forankring i forskningslitteraturen.

Fra måling til endring

For å kunne forbedre engasjementet – holder det ikke bare å stille spørsmålene. Å skape engasjerte medarbeidere krever at virksomheten hele tiden har fokus på å endre atferd, prosesser og systemer for å forutse og demme opp for virksomhetens endrede behov. Fra ledergruppen og til kunde-/brukerfront: alle i virksomheten må forplikte seg til å være med på disse endringsprosessene.

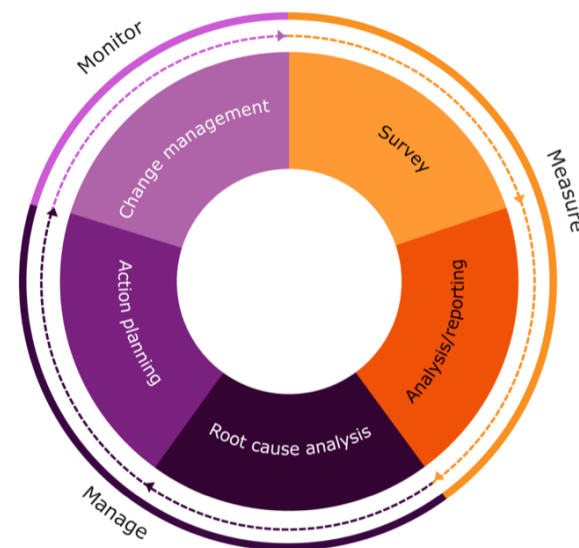
TNS er av den oppfatning at medarbeiderundersøkelser gir størst avkastning (ROI) når de faktisk leder til organisatoriske forbedringer samt påvirker effektivitet og engasjement.

Modellen viser hvordan vi ideelt ser på hvordan man kan arbeide med en medarbeiderundersøkelse.

TNS hjelper våre kunder å ta beslutninger. Vi sørger for at det vi gjør har betydning for våre kunders virksomheter.

Dette gjør vi gjennom:

- Undersøkelser
- Analyse/rapportering
- Årsaksanalyse (driveranalyse)
- Tiltaksplanlegging
- Facilitering av prosesser for endringshåndtering-/ledelse og handlingsorienterte workshops
- TNS yter også bistand til å følge opp gjennomførte forbedringsaktiviteter.



3

Benchmarking og samarbeid med HR Norge



Benchmarking

Internt og eksternt

Benchmarking gir muligheter for sammenligning. Bruk av benchmarkingsdata bidrar til erfaringsbasert læring og kunnskapsoverføring, og fungerer som nødvendige handlings-/endringsdrivere ved å etablere konkrete, oppnåelige mål. Vi har benchmarkingstall basert på tre millioner intervjuer over en treårsperiode.

TNS benytter både **interne** og **eksterne** benchmarkingsdata:

- Interne data brukes for å benchmarke enheter mot interne aggregerte enheter/avdelinger/divisjoner og/eller totalresultater.
- TNS har utviklet en betydelig ekstern benchmarkingsdatabase som gjør det mulig å sammenligne seg med andre lignende organisasjoner. Vi har også benchmarkingsdata for bestemte bransjer, funksjoner og land/regioner. TNS bruker både **best in class** og **average benchmark** data.

Det ligger betydelig verdi i følge en organisasjonen over tid. **Trender** gir et relevant grunnlag for å iverksette korrigerende tiltak og prioritere/omprioritere forbedringsmål og -aktiviteter. TNS har bred erfaring i å **integre informasjon fra tidligere undersøkelser**. Dette gjøres gjennom en grundig analyse av eksisterende data for å vurdere hvordan etablerte modeller/data kan overføres og integreres i den nye undersøkelsen.



Benchmarking

Vi samarbeider med HR Norge



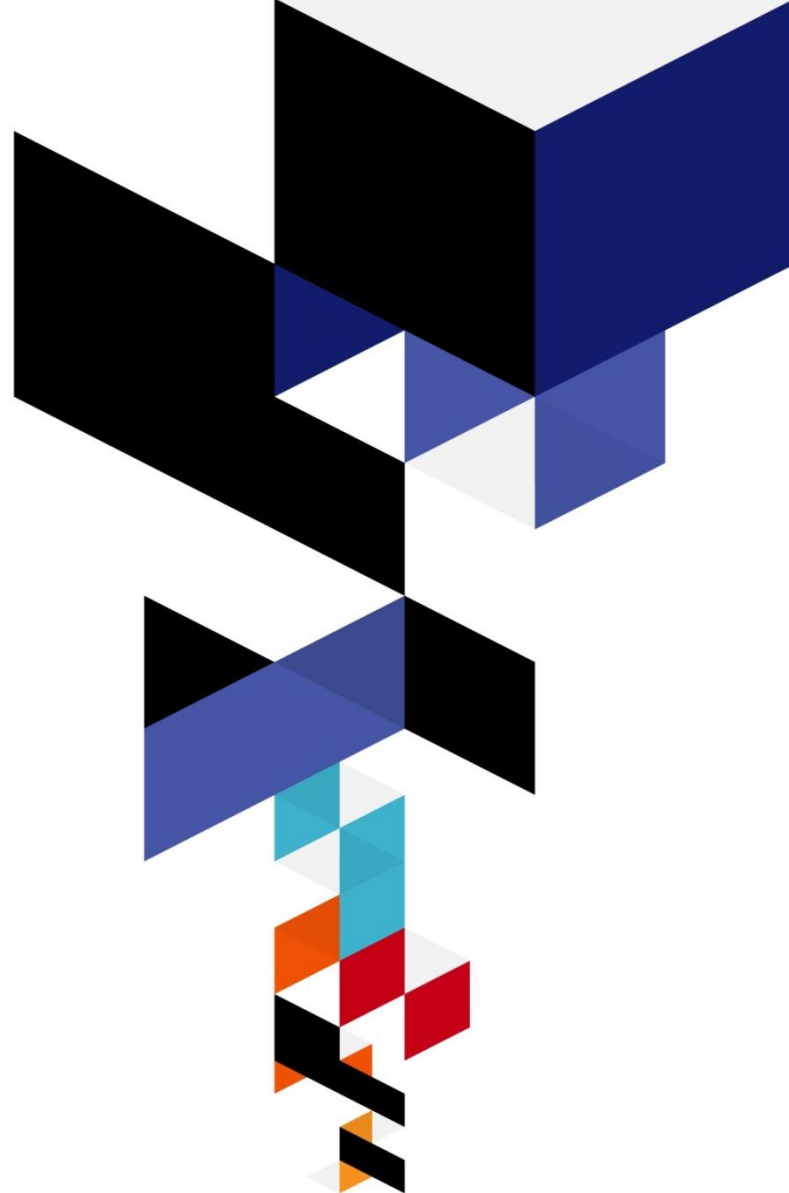
Vi tilbringer opp mot en tredjedel av tiden på jobb. Derfor er det viktig å vite mer om hvordan folk opplever arbeidshverdagen sin. HR funksjonen i en virksomhet har en viktig rolle i å tilrettelegge for **arbeidsglede**, **engasjement** og **godt lederskap**, og selv om mange virksomheter har gode data på egne ansatte, er det få, om noen målinger på hvor **godt arbeidsmiljøet** oppfattes å være *generelt* i norsk arbeidsliv.

Vi samarbeider med **HR Norge**. To ganger i året tar vi temperaturen på det norske arbeidslivet ved å stille spørsmål om kjerneindeksene i ALX – modellen til et landsrepresentativt utvalg av arbeidstakere i Norge. Resultatene kommenteres og publiseres sammen med HR Norge. Den viktigste samarbeidspartneren ift. publisering er **E24**. Hensikten med samarbeidet mellom TNS Gallup og HR Norge er å «ta pulsen» på sentrale deler av det norske arbeidslivet.

En fordel ved at verktøyet er knyttet opp mot de halvårlige temperaturmålingene, er at virksomheter enkelt kan benchmarke seg mot resten av det norske arbeidslivet.

4

Teknisk løsning og eksempler på rapportering

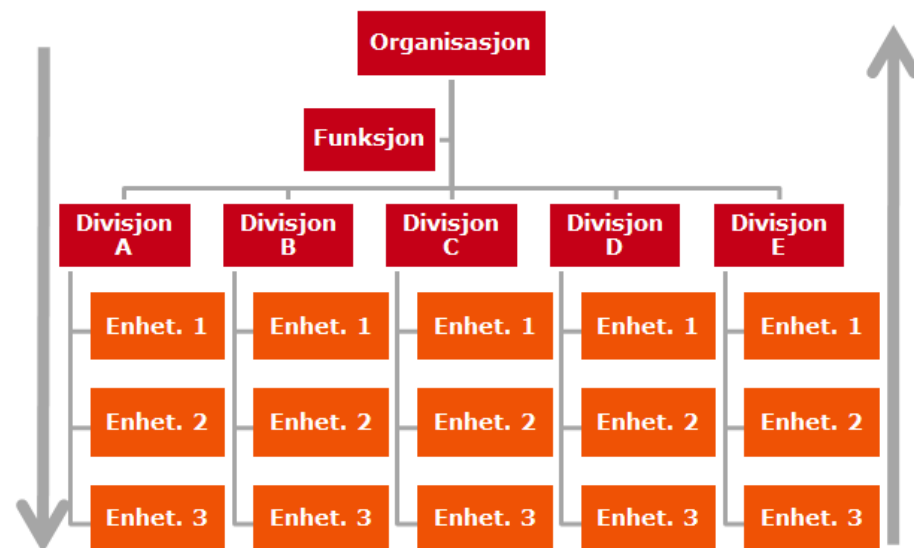


Eksempler på rapportering

Resultater på strategisk og operativt nivå

Våre undersøkelser gir både strategisk og operativ informasjon. Vi leverer grafiske rapporter på alle nivåer i organisasjonen, hvor høyereliggende rapporter er aggregerte rapporter som viser resultater samlet for underliggende nivåer og for organisasjonen totalt.

- **Strategisk nivå:** Her kan vi levere ledelses-rapporter knyttet til strategi og mål. Disse leveres på toppnivå og på «divisjonsnivå». Potensial for forbedringer håndteres av ledergruppe og underliggende nivåer. Analyser bygges normalt sammen med kunden basert på ulike hypoteser, kritiske suksessfaktorer m.m



Eksempler på rapportering

Resultater på strategisk og operativt nivå

- **Operativt nivå:** Her leverer vi grafiske rapporter som gir informasjon om hva som bør gjøres på enhetsnivå. Forbedringer håndteres av enhets-ledere og medarbeidere.

Vi leverer også ofte **lederskapsprofiler**. Dette er rapporter hvor medarbeiderne gis mulighet til å vurdere ulike ferdigheter hos sin nærmeste leder. Resultatet samles i en personlig lederprofil.

5

Prosjektprosess



Prosjektprosess

Prosjektprosess og ISO-sertifisering

TNS følger en relativt fast prosess for prosjektledelse og gjennomføring. Prosessen består av fire faser: 1) planleggingsfase, 2) gjennomføringsfase, 3) rapporteringsfase og 4) evalueringsfase. Vi legger opp til effektive, smidige og gode prosesser ved å jobbe tett med våre kunder i alle fasene. TNS Gallup er ISO sertifisert i henhold til **ISO 9001:2008**, **ISO 20252** og **ISO 26362**.

- **Planlegging og design:** Hensikten med denne fasen er å etablere prinsipper for samarbeid og diskutere prosjektet. I denne fasen diskuteres tidsplan, teamsammensetning, organisatorisk kontekst, modell/metoder som skal benyttes, måleinstrument, rapporteringsbehov etc..
- **Gjennomføring:** Denne fasen omfatter den praktiske prosessen, herunder å: definere kundens organisasjon i form av organisasjonshierarki med respondentinformasjon (utvalgsfil) i systemet SMART; definere følgebrev som skal sendes til respondentene i forbindelse med undersøkelsen; programmere og teste spørreskjema (inkludert eventuelle oversettelser); åpne undersøkelsen og sende påminnelser til de som ikke har svart; gjøre endringer i utvalget underveis; gi tilgang til svarprosenter; og avslutningsvis lukke undersøkelsen.

Prosjektprosess

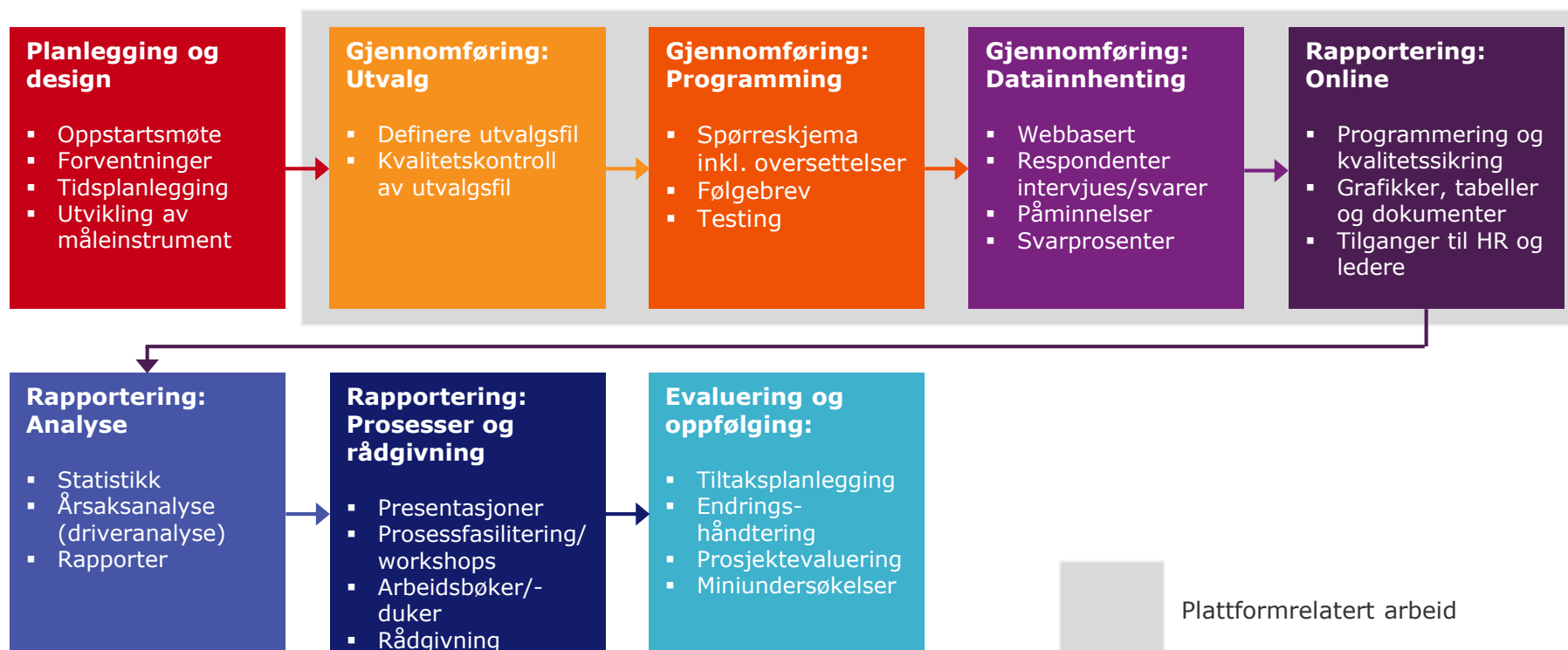
Prosjektprosess og ISO-sertifisering

- **Rapportering:** Fasen omfatter programmering og kvalitetssikring relatert til organisasjonshierarki og resultatene fra undersøkelsen. Kunden gis tilgang til resultatene i form av grafikk, tabeller og dokumenter. Videre er analyser, presentasjoner, rådgivning og prosesser inkludert i denne fasen.
- **Evaluering og oppfølging:** Etter at prosjektet er fullført vil TNS sammen med kunden diskutere erfaringer fra prosjektet og mulige forbedringstiltak. TNS Gallup gir også våre kunder mulighet for egen tiltaksplanlegging og oppfølging gjennom våre systemer.

Proessen vises visuelt på neste side.

Prosjektprosess

Effektive prosesser og systemer, sterke tekniske muligheter og «state of the art» ende-til-ende plattform



7

Kontakt oss



Kontakt oss



Harald Sørgaard Djupvik

Fagsjef, senior rådgiver og forretningsutvikler

m 911 91 382
e harald.djupvik@tns-gallup.no



Espen Aleksander Figenschou

Seniorkonsulent og senior prosjektleder

m 400 65 095
e espen.figenschou@tns-gallup.no